

"أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية" "The impact of applying the criteria of governance on the development of human resources in the big local organizations in Qalqilya"

د. نور طاهر الاقرع

1- نور طاهر الاقرع (جامعة القدس المفتوحة): كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية

* البريد الإلكتروني: nalaqra@qou.edu

ملخص: هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وسعت الى معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس اثرها على تنمية الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وبنسبة بلغت 20% من كامل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (63) من موظفي الهيئات المحلية في كل من قلقيلية، عزون، حيلة، كفر ثلث، جيوس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة. وأكدت نتائج الدراسة على وجود اثر ايجابي لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية وعلى عدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيما يتعلق بمجالي الدراسة.

وقد اوصى الباحث توصيات خاصة بالحكم المحلي كزيادة الحاجة إلى وجود رقابة من الحكم المحلي على تطبيق معايير الحوكمة على الهيئات المحلية نتيجة لخصوصية لوضع الفلسطيني، والعمل على ترسيخ مهام الجهات الرقابية من خلال متابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى، وأخرى خاصة بديوان الرقابة الإدارية والمالية كالعامل على ترسيخ سيادة سلطة القانون لما له من اثر في ضبط عمل الهيئات المحلية وانعكاس ذلك على الأداء من خلال الرقابة الدورية على عمل الهيئات والمجالس البلدية، وتوصيات اخرى خاصة بالمجالس والهيئات المحلية كضرورة تطبيق معايير الحوكمة في الهيئات المحلية نظرا لدورها المحوري والكبير في تنمية الموارد البشرية وتعزيزها من خلال التدريب، والعمل على تعزيز الجانب التوعوي للموظفين وجمهور المستفيدين فيما يتعلق بالحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى، لانعكاس ذلك على قرارات تلك الهيئات وأدائها بجانبها الكمي والنوعي على الخدمات المقدمة، وتعزيز قدرة المستفيدين بالمطالبة بتحقيقها من خلال الورش والندوات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، تنمية الموارد البشرية، الهيئات المحلية الكبرى، مؤشرات الحوكمة.

Abstract:

The study aims at finding the results of applying the criteria of governance on the development of human resources in the big local organizations in Qalqilya. It also attempts to find the importance, criteria and indications of governance and requirements to measure their effects on human resources development. The researcher used the analytical descriptive method to achieve the aims using a questionnaire designed for the purpose. It was distributed to a random sample of 20% of local organizations' workers in Qalqilya, Azzoun, Hablah, Kufri-Thulth and Jayyous. The results of the study assured the positive effective role of applying the governance on the human resources development in the local organizations in Qalqilya without being affected by the variables of gender, organization's location, nature of position, qualifications and experience.

The researcher recommended some special recommendations for the local governance, such as increasing the need for the local governance supervision to apply its principles and criteria in the local organizations as a result of the Palestinian situation specialty, in addition to consolidating the tasks of censorship by following, practising and implementing the criteria of governance in the big local organizations and in the administrative and financial censorship bureau such as consolidating the rule of law, because it has an impact on the set of the local organizations work. This is reflected on the performance of the periodical censorship on the municipality organizations and councils' work. Other recommendations for its necessity to apply the governance principles and criteria in the local organizations due to their pivotal role in the development and enhancement of human resources through training to enhance the awareness of employees and the general beneficiaries on governance in the big local organizations. It is reflected on the decisions of these organizations and their quantitative and qualitative performance on the provided services and enhance the ability of the beneficiaries demand to be achieved through workshops and seminars.

Key words: Governance, Human resources development, Big local organizations, Governance indications.

1. المقدمة

الأسس التي تتمثل في المشاركة والمساءلة والشفافية وتعزيز دور القانون والكفاءة والفعالية وتطبيق هذه المعايير له أهمية بالغة في تطوير أداء المؤسسات والمنظمات وتنمية الموارد البشرية سواء على الصعيد الحكومي أو مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والهيئات المحلية.

لقد غدت الهيئات المحلية الكبرى من خلال الأعمال الخدمية التي تقدمها عبر زيادتها كما ونوعا تحتاج إلى تقييم الأداء من خلال تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة كأسلوب لتنمية الموارد البشرية وتطوير وتحديث وتصحيح الأخطاء التي هي من متطلبات التنمية، لذا تتلخص مشكلة هذه الدراسة في التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية بالاستناد الى المعايير التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997)، ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة تسعى الدراسة الى الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما هو أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى؟ ويتفرع منه الآتي:

1. ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية؟

2. ما علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تبعا لمتغير الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة؟

1.2 فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحث فرضيات صفرية، لنفي (أو إثبات) وجود فروق أو علاقة دالة إحصائية بين المتغير التابع "تطبيق معايير الحوكمة" والمتغيرات المستقلة "الجنس، مكان الهيئة المحلية، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة"، فتم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان الهيئة المحلية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

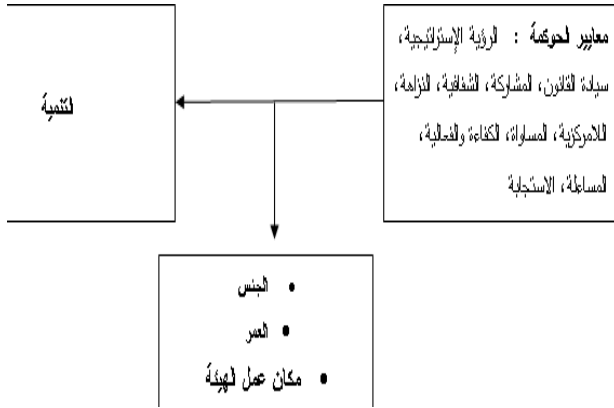
تواجه فلسطين تحديا كبيرا في تطبيق معايير الحوكمة، خاصة في الأنظمة الإدارية للمؤسسات العامة والخدماتية والتنمية ومنها الهيئات المحلية، وضرورة تحويلها من أنظمة قائمة على أساس العلاقات، إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين ومبادئ الحوكمة، ويتمثل التحدي لها في تحديد فهمها أفضل لأهمية الحوكمة وأثرها على مجمل عملية التنمية بشكل عام وعلى تنمية الموارد البشرية بشكل خاص، إذ إن الفكرة الأكثر شمولاً هنا أن الحكم الصالح يتطلب حوكمة صالحة للهيئات المحلية، مما يتطلب انتقالاً متزامناً من حكم الأشخاص إلى حكم القانون وتطبيق مبادئ الحوكمة.

وأصبح التزام فلسطين بمبادئ الحوكمة أمراً في غاية الأهمية، وذلك لأن الحوكمة تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والهيئات المحلية والقطاع الخاص، من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانون، كما أن أهمية الحوكمة لا تقتصر فقط على أنها آلية لتحقيق التنمية المستدامة، وإنما هي مدخل مهم من مداخل ومعايير تقييم الأداء وتحسينه سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات التابعة للحكومة كالوزارات أو مؤسسات المجتمع المدني والهيئات المحلية الكبرى أو مؤسسات القطاع الخاص، وأصبح تطبيق الدول لتلك المعايير أحد المؤشرات الهامة بالنسبة للبنك الدولي وغيره من المنظمات الدولية، والدول لتقديم المساعدات والقروض (الداعور، 2008).

ولقد أصبح تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية في البيئة الفلسطينية مطلباً ضرورياً، وذلك يشملاً لتقلبات المتسارعة الحالية في الوضع الاقتصادي الدولي بشكل عام وعلى الوضع الفلسطيني بشكل خاص، وعلاقتها بموضوع الدراسة، إذ أن حوكمة المؤسسات جذبت انتباه جميع أصحاب الاهتمام من مختلف البيئات الإدارية والسياسية والاقتصادية، إلى أن أصبح رأي عام في العديد من بلدان العالم، وركناً أساسياً لتوفير البيئة التنموية السليمة، وقلة الدراسات في هذا المجال على الصعيد الوطني، والحاجة الملحة لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية خاصة بالمقاربة مع المبادئ الدولية والإقليمية المطبقة مبررات للقيام بدراسة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية مستندا بذلك الى معايير ومؤشرات الحوكمة التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997) وهي (الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون، المشاركة، الشفافية، النزاهة، اللامركزية، المساواة، الكفاءة والفعالية، المساءلة، الاستجابة).

1.1 مشكلة الدراسة:

لطالما كانت الحوكمة الجيدة من المداخل والأسس المهمة في تنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء، فالحوكمة الجيدة كفكرة ومضمون تهدف إلى التنمية المستدامة من خلال تطبيق مجموعة من المعايير أو كما يسميها البعض



شكل رقم (1): اثر تطبيق معايير الحوكمة في تنمية الموارد البشرية

2. الاطار النظري

2.1 الحوكمة-المفهوم والأهمية- المعايير ومتطلبات التطبيق

إن التزام المؤسسات والهيئات المحلية بتطبيق الحوكمة يؤدي إلى ضمان النزاهة والشفافية في إدارتها، خاصة بعد ما تعرضت له من فساد و تهتميش خلال السنوات الأخيرة ومن ثم يؤدي إلى تطويرها والتغلب على مختلف مشاكلها وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والإدارية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها، كما أن تبني المؤسسات والهيئات العامة للحوكمة يسهل الحصول على المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب أداؤها مما يساعد على تفعيل الرقابة عليها وزيادة الثقة في إدارتها ويحسن العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بهذه المؤسسات وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المجتمع، وتساهم الحوكمة في تعزيز سيادة القانون ضد الفساد مما يؤدي إلى تعزيز الرقابة على إدارة هذه الهيئات.

وهناك عوامل عملت على تطوير فكرة الحوكمة جعلها موضع اهتمام ونقاش على المستوى العالمي هو أن الاهتمام بالأمر العام لم يعد مقصوراً على الحوكمة، لأن هناك عناصر أخرى مثل مؤسسات وهيئات المجتمع المدني، المؤسسات الدينية والصحافة، والقطاع الخاص، تشارك ليس فقط في الاهتمام في الشأن العام، بل في أخذ الأمور العامة وتقديم الحلول لها) (Fredothers، Robinson، 2002)

2.2 مفهوم الحوكمة

يعرف (الكايد، 2003) الحكم بأنه "منظومة شاملة في المجتمع تشمل بالإضافة لأجهزة الدولة الرسمية ومختلف المنظومات المجتمعية والمؤسسات غير الربحية والربحية "

وتعددت التعاريف المقدمة للحوكمة باختلاف الهيئات التي أوردتها، وباختلاف الجهات التي جاءت بها، وكذا باختلاف مجالاتها وأبعادها، فمصطلح الحوكمة يستخدم في المؤسسات والهيئات كما الأنظمة، والمنظمات الدولية، وفي مجال التنمية الاقتصادية والسياسات العامة (زدام، 2007)

ويرى (فارس، 2006) أن هذا المفهوم لم يستقر وهو مفهوم لاحق لاستخدام العولمة ومن صنع المنظمات الدولية وهو الحاكمة والحكمانية والأكثر وضوحاً إدارة شؤون المجتمع والدولة

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الخبرة.

1.3 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على التنمية البشرية وتوضيح مفهوم الحوكمة الجيدة ومعاييرها من خلال التعريف بمفهوم الموارد البشرية والهيئات المحلية الكبرى وقياس أثر تطبيق معايير الحوكمة في تنمية الموارد البشرية فيها، وتسعى هذه الدراسة أيضا الى معرفة اثر متغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية ومتطلبات إحداثها.

1.4 أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في البحث في كونها مدخل مهم من مداخل تقييم الأداء وخاصة تقييم أداء الهيئات المحلية الكبرى، ومن المعلوم أن فلسطين تعتمد اعتمادا كبيرا على المساعدات الخارجية، حيث أن الدول المانحة باتت تقيم تطبيق معايير الحوكمة كأحد المعايير في تقديم مساعداتها، وتكمن الأهمية المباشرة لهذه الدراسة في مساعدة صناع القرار وموظفي الهيئات المحلية الكبرى في تقييم الأداء بالاعتماد على نتائج وتوصيات هذا البحث، وتوفر دراسة علمية عملية حول علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية، وهذه الدراسة مهمة في تطوير العمل الإداري في الهيئات المحلية وتنمية مواردها البشرية، كما تشجع الباحثين على مزيد من البحث في مدى تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية في قطاعات أخرى.

1.5 حدود البحث ومحدداته:

الحدود البشرية: العاملون (إداريون وفنيون) في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية (بلدية قلقيلية، بلدية حبله، بلدية عزون، بلدية كفرثلث، بلدية جيوس)

الحدود المكانية: مدن وبلدات محافظة قلقيلية (قلقيلية، حبله، عزون، كفرثلث، جيوس)

الحدود الزمانية: العام 2016

1.6 نموذج البحث:

قام الباحث بتصميم نموذج للدراسة مكون من متغيرين مستقل وتابع، المستقل (تطبيق معايير الحوكمة) والتابع (تنمية الموارد البشرية)، كما في الشكل (1) الاتي:

وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وبتقدم المواطنين وتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم.

ونرى في التعريفات السابقة ان جزء منها تعريف اقتصادي كتعريف البنك الدولي رغم أنه هناك تقارب بين العناصر السابقة والمحددات السياسية، التي وضعها، بالإضافة إلى عدم تقديم شرح واضح عن طريقة التطبيق، كما يمكن أن نعتبر التعريف المقدم من طرف البنك الدولي هو تعريف عام ما زال بحاجة للنقاش، ومنها ما ركز اهتمامه حول الجانب التقني، مع الإشارة إلى عنصر الفعالية أي توفير قدر من الشفافية والمساءلة مما يساعد على احترام الحقوق وسيادة القانون كتعريف صندوق النقد الدولي، ومنها ما ركز على علاقة الحكم الراشد بالتنمية، وفي مقابل الأمر أعتبر ذلك عملية تقنية إدارية، وجزء منها تطرق إلى عنصر التفاعل بين الحكومة والمجتمع المدني كأحد العناصر الأساسية في تعريفه، أي يرى أن مجمل السياسات العامة هي علاقة تأثير وتأثر بين الهيئات الرسمية وغير الرسمية، وبعضها ركز على محور تلبية حاجيات العميل أي كيفية إرضاء العميل مع الاهتمام بالوضع القائم عن طريق توفير طرق ووسائل الرقابة والمساءلة، مع إغفاله تحديد الجهة المسؤولة عن ذلك، وآخر أهمل الإشارة لعملية الربط بين الجوانب السياسية والإدارية.

ونرى انه بالفعل هناك مصطلحات ومفاهيم كثيرة متعلقة بالحوكمة، ولم يتم التوافق على مفهوم واحد، ولكن كثيرًا من الدارسين والباحثين والكتاب والمؤسسات والمنظمات الدولية، كذلك المؤتمرات والندوات العالمية والإقليمية، عبروا عنها ووصفوها بالعديد من المفاهيم والمصطلحات، والتي تؤدي إلى نفس المضمون كالحكم الصالح، والحكم الرشيد، الراشد، الحكم السديد، والحكم السليم، والحكم الديمقراطي الصالح، والحكمانية، والحكامة، والحكومية والحوكمة، وإدارة شؤون المجتمع والدولة، وإدارة الدولة، فهذه المفاهيم والمصطلحات توصلنا إلى ذات الغرض والأبعاد والمضامين المطلوبة، ونرى ان الحوكمة: هي طريقة العمل والأسلوب الصحيح لحكم الدولة والمجتمعات وإدارتها بكافة المستويات العليا والوسطى والدنيا، وعلى جميع القطاعات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية وهي نسق المؤسسات المجتمعية المعبرة عن الناس تعبيرًا سليمًا، وترتبط بينهما شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة في النهاية بواسطة الناس وتستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس.

2.3 أهمية الحوكمة

إن الحوكمة أو الحكم الرشيد تسعى إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية وتطبيق مبدأ القيادة الإدارية مع توفير شفافية أكثر تجاه المستفيدين من السياسات الاجتماعية(عزي وجلطي،2006)، ويساهم في تعزيز رفاه الإنسان وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وخاصة الأكثر فقرا وتهميشا(فارس،2006)، كما ان للحكم الصالح انعكاسات على المجتمع كالثراء والانتماء والإبداع والرقابة الذاتية والمرونة(مصطفى،2006)ويضمن تمييع المسافات وتقصيرها في ميادين

وعرف (البنك الدولي،2003) الحوكمة على أنها: "الطريقة التي تمارس بها السلطة لإدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية في بلد معين بهدف تحقيق التنمية "

وقد حدد ثلاث جوانب متميزة للحكم الراشد:

شكل النظام السياسي، طريقة ممارسة السلطة، ومدى قدرة الحكومات على تصميم، وصياغة وتنفيذ الوظائف والوفاء بها.

وعرفت(بلخير،2009) نقلا عن صندوق النقد الدولي الحوكمة على أنها "الطريقة التي بواسطتها تسيير الموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع.

وبين(عزي وجلطي، 2005) ان الحوكمة تمثل مختلف الإجراءات المراد تطبيقها من طرف المؤسسة لتحقيقتسيقات داخلية كفيلة بتخفيض التكاليف. وعرفها(زدام، 2007) نقلا عن المعهد الدولي للعلوم الإدارية بانها: "العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة والحكم وقدرة التأثير السياسي على السياسات والقرارات التي تهم الحياة العامة والاقتصادية والتنمية الاجتماعية.

وبين (عاكوم، 2006)أنها: العملية التي يتم من خلالها وضع السياسات الوطنية وتنفيذها، وتوزيع الموارد بما يتوافق والقوى السياسية والاقتصادية السائدة.

وعرفه (Kaufman, Art Kraay et Pablo Zoido O'Labá, 2006) على انه " جملة التقاليد والمؤسسات الموجهة لممارسة السلطة في الدولة".

وعرفتها (المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان،2004) بانها "العملية التي تدار من خلالها المؤسسات والأعمال العامة والخاصة، لضمان حقوق الإنسان، ويحقق ذلك بطريقة خالية من الفساد، وذلك في ظل سيادة القانون".

وهناك من يرى الحوكمة انها الحكومية، وهناك من يراه الحكم الرشيد، حسب الجوانب، وهو القواعد الطموحة الموجهة لإعانة الفاعلين للعمل والحكم ومساعدتهم بطريقة شفافة، وفي إطار المساءلة على أساس قاعدة واضحة وغير قابلة للتردد أو الانتقادات، على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة.

وأشار(عارف،2004) انها حكم المستبد العادل، القادر على فرض سيادة الدولة والتحكم بكافة أبحاثها، والمحافظة على تماسكها واستقلالها، وعدم انفصال بعض القوى والإطراف.

والحوكمة هي الآليات والمؤسسات التي يمكن من خلالها للمواطنين سواء أكانوا أفرادا أو مجموعات التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية، والوفاء بالتزاماتهم تجاه الدولة وفض الخلافات ما بينهم ومع الدولة.

كما تعرف الحوكمة(فرجاني، 2000) انها نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيرًا سليمًا، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة والحكم الصالح، هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة

- المساواة: بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.
- الكفاءة والفعالية: من حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
- المساواة: حيث يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.
- الاستجابة: ينبغي ان تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.

2.5 متطلبات تطبيق الحوكمة:

هناك عدة متطلبات لتطبيق معايير الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توافر (الشوارة، 2009)

- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن.
- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
- إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.

ونرى أن هناك متطلبات لتطبيق الحوكمة لابد من توفرها حتى تتحقق أهداف الحوكمة التي وضعت من اجلها بشكل فعال كتحقيق الكفاءة والنزاهة والشفافية في الوقت المناسب، حتى لا يصبح هناك فوضى ومشاكل وقصور في المؤسسة وتغييب الموضوعية والصدق والعدالة عن المؤسسة.

أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية هي أكبر وأهم ثروات الأمم والشعوب، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعدادا جيدا لن تكون لها جدوى، لأن الموارد البشرية هي القادرة على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في الإنتاج للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولا إلى تحقيق الرفاهية، فالموارد البشرية بما لديه من قدرات على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية، كما ان الانسان هو جوهر إدارة الموارد البشرية فالموارد البشرية يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة.

العمل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وشرط لعملية النمو المستديم(الحياوي، 2006).

ونرى ان أهمية الحوكمة قد تزايدت نتيجة اتجاه كثير من الدول إلى النظم الرأسمالية، التي يكون الاعتماد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة، لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي، خاصة وأن ارتفاع هذا الموضوع إلى صدارة الاهتمامات الدولية هو نتيجة عوامل متعددة، ومن المتوقع أن ينتج عنها ما يؤثر و بشكل كبير على أداء القطاع العام أو أداء القطاع الخاص او الهيئات المحلية على المستوى الوطني للدول من جهة أو على إدارة الاقتصاد الدولي كافة خاصة في فلسطين التي لها خصوصية سياسية تجعلها اولى من يكون بتطبيق مفاهيم ومعايير الحوكمة في المجالات كافة، وبالرغم من أن مسائل إدارة الحكم المتعلقة بالقطاع العام تختلف عن تلك المرتبطة بالقطاع الخاص والهيئات المحلية وتختلف في موضوع إدارة النظام الاقتصادي الدولي، لكن يبقى الحكم السليم يشكل شرطا لازما لعملية النمو المستديم.

2.4 معايير ومؤشرات الحوكمة

فقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسعة معايير تعتبر أكثر شمولاً وتنوعاً وهذه المعايير هي (UNDP,1997) :

- الرؤية الاستراتيجية: بأن يمتلك القادة والجمهور العام منظورا عريضا وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية، كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور .
- سيادة القانون: وهو اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمن سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني ان تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمن مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.
- المشاركة: تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للأراء بشأن ما يحققه مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا .
- الشفافية: وتركز الشفافية على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها ، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها .
- النزاهة: وهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.
- اللامركزية: توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات إقليمية أو مرفقيه مستقلة تباشر اختصاصها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها .

2.7 أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك أهداف كثيرة ومتنوعة ودقيقة لإدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير بالمنظمة، وبنا على ذلك يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، ومن ناحية أخرى يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، ويمكن تحديد الأهداف على النحو التالي (السالم وصالح، 2002):

- الحصول على الأفراد الأكفاء في للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتقلد المهام التي تعرضهم للأخطار الغير ضرورية.
- كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

2.8 تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية:

لقد تغيرت مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الاقتصادي الى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية البشرية المستدامة، التي تعني توسيع خيارات الناس" (شعبان، 2007)، ويعود السبب في ذلك إلى أن النمو الاقتصادي في بعض البلدان لم يترافق مع تحسن مستوى عيش أغلبية السكان، وبهذا المعنى فإن تحسن الدخل القومي لا يعني تلقائياً تحسناً نوعية الحياة للمواطنين (البنك الدولي، 2003)

وتم ربط مفهوم الحوكمة الجيدة مع التنمية البشرية المستدامة، لأن الحوكمة هي الرابط الضروري لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة، وكما قال السيد كوفي أنان، أمين عام هيئة الأمم المتحدة، "قد يكون الحكم الصالح (الحوكمة الجيدة) بمفرده هو أهم عامل للقضاء على الفقر وتعزيز التنمية. ويجب أن تصمم مؤسسات الحكم في المجالات الثلاثة وهي الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص كي تسهم في التنمية الإنسانية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير القدرات البشرية وبالتالي تعزيز

يؤكد (زويلف، 2003، ص20) أن جوهر إدارة الموارد البشرية هو الإنسان، بكل ما يحمله من قيم فهو قيمة إنتاجية واقتصادية، وقيمة استهلاكية إذ يستهلك ما ينتج وهو قيمة روحية وإنسانية

وعرف (المدهون، 2005، ص16) نقلاً عن Filippo إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعبئتهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

ويشير كل من (Decenzo & Robbins، 2000، pp.25-26) أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.

2.6 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية من النقاط التالية: (مصطفى، 2000)

- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته الإفادة منه بمرور الوقت.
- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة
- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى
- الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي
- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي

ويمكن القول أن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين.

الإدارية المطلقة، باعتمادها على الانتخاب العام و المباشر في اختيار جميع أعضائها أعضاء لجانها وهيئاتها.

كما نرى ان البلدية تتمتع بمجموعة كبيرة وواسعة من الاختصاصات في جميع القطاعات حولها المشرع لها من خلال القوانين والتشريعات المتعلقة بالبلدية، وهي من وجهة نظر سوسولوجية "حقيقة طبيعية تضم مجموعة من الأفراد، تجمع بينهم روابط جغرافية و تاريخية و ثقافية ... بحيث تكون هذه الروابط مشتركة ومتضامنة بشكل متجانس ولا يأتي القانون إلا ليكرسها"، وهي جهاز تخطيطي لإصلاحات تنفيذية لمشروعات تنموية، كما أنها أداة تحريك المجتمع بالإضافة إلى توفير البيئة الصحية التي تساعد المواطنين على استثمار مواردهم و طاقاتهم للمشاركة والمساهمة في العملية التنموية في المدى القصير والطويل.

3. الدراسات السابقة:

3.1 الدراسات العربية

وهدفت الدراسة الى بيان دور تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية لتحقيق التنمية المستدامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع دراسة 1241 واستخدم الباحث استبانة كاداة رئيسية تم توزيعها على عينة عشوائية 255 من قضاة المحاكم واعضاء النيابة العامة ومحامي غزة واسانذة القانون وكذلك المقابلة كأداة مساندة لجمع البيانات والمعلومات للتعرف على مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في السلطة القضائية في فلسطين، والوقوف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى موظفي السلطة القضائية الفلسطينية، وتناولت اليات تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية من خلال قراءة مؤشرات مع البحث في تحديات التنمية المستدامة والرهانات الجديدة لتفعيلها ابرازا للمعيقات التي تقف دون تطبيق معايير الحكم الرشيد في السلطة القضائية للوصول للتنمية المستدامة مع التركيز على دور الحكم الرشيد بالتنمية المستدامة.

دراسة (العجلوني،2013)

بعنوان (أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية)، وهدفت إلى التعرف إلى أثر الحكم الرشيد في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وذلك من خلال تحليل خصائص ومبادئ ومؤشرات الحكم الرشيد وعلاقته كل ذلك بالنمو الاقتصادي على المدى القصير، والقدرة على إدامته بما يُحقق التنمية الاقتصادية المُستدامة على المدى الطويل، وتم تطوير نموذج اقتصادي رياضي لقياس أثر الحكم الرشيد في إدامة النمو الاقتصادي باستخدام الانحدار المتعدد ذو التأثير الثابت، وقد تم تطبيقه على مؤشرات الحاكمية والنمو الاقتصادي في الدول العربية خلال الفترة 1996-2011 وكانت أهم النتائج: أن معدل النمو الاقتصادي مرتبط إيجابياً بمستوى تطوير المؤسسات والحاكمية في الدول العربية، وأن ليس جميع مؤشرات الحاكمية منفردة على نفس المستوى من الأهمية في التأثير النمو الاقتصادي فقد تبين بأن مؤشرات جودة التشريع وسلطة القانون ومحاربة الفساد ذات تأثير معنوي على النمو الاقتصادي في الدول العربية، أما أهم التوصيات: ضرورة تطبيق مبادئ ومتطلبات الحاكمية

رفاه الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرأة (فرجاني، 2002)

ونرى أن عملية التنمية الإنسانية تقوم على بناء القدرات البشرية الممكنة من التوصل الى مستوى رفاه إنساني راقى، والتوظيف الكفاء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني، وتطبيق معايير الحوكمة على الكوادر البشرية من حيث التدريب على امتلاك منظور عريض وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة وتطبيقها على التنمية البشرية المستدامة، واعتبار القانون مرجعية للجميع، والوصول الى توافق واسع للأراء بشأن ما يحققه مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وحرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، واعتبار النزاهة والمساءلة أساسا للتعامل وتطبيق اللامركزية في العمل وتوفير الفرص لجميع الكوادر البشرية بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم لتوفير الرفاه للجميع، وحسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

2.9 الهيئات المحلية الكبرى وقياس أثر تطبيق معايير الحوكمة في تنمية الموارد البشرية فيها:

قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بتأسيس وزارة الحكم المحلي عام 1994 حيث تولت مهمة تطوير البلديات والمجالس المحلية (إشيتية، 2004)، وتتبنى الوزارة مفهوما محددا للحكم المحلي، وترى أن الحكم المحلي يتألف من هيئات محلية على شكل بلديات ومجالس محلية ومجالس قروية ومجالس خدمات مشتركة، تعمل على خدمة المواطنين، ولكل هيئة محلية منطقة نفوذ (وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، 2005)، ومن الناحية القانونية أصدر قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) /1997، والذي اعتبر القانون البلدية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي(قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997، مادة رقم (2))، حيث يبين هذا القانون طبيعة عمل البلديات والمجالس المحلية وهيئات الحكم المحلي الأخرى، وحددها هيئتها، كما أكد هذا القانون مبدأ الديمقراطية كأساس لاختيار رؤساء المجالس البلدية وأعضائها وهيئات الحكم المحلي في انتخابات حرة مباشرة. (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 مادة رقم (5)).

وتعرف الهيئات المحلية بأنها وحدة الحكم المنتخبة التي تدير كافة الأمور والخدمات المتصلة بالمواطنين في مجتمعهم المحلي ضمن نطاق جغرافي و إداري معين وتعمل على تحسين ظروفهم المعيشية و تحقيق التنمية في المجتمع المحلي وفق الصلاحيات التي نص عليها قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لسنة 1997(مبادئ الحكم الصالح في إدارة الهيئات المحلية - الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة أمان).

ونرى ان البلدية هي وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية و ليست مؤسسة لامركزية فنية أو موضوعية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي تمثل مقاطعة إدارية مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية، وتعتبر تجسيدا للامركزية

المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ومعايير تطبيقها، بالإضافة إلى تفعيل دور الحكومة في توجيه أنشطة ومشاريع المنظمات غير الحكومية نحو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، عن طريق إشراكها في إعداد الخطط التنموية، إلى جانب حث القطاع الخاص على لعب دور أكبر فعالية في دعم المنظمات غير الحكومية من منطلق المسؤولية الاجتماعية.

دراسة (حسين، 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى عرض واقع الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية، واعتمد الباحث المبادئ التي وردت في مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية كمؤشرات لحوكمة الشركات، وهي: اجتماع الهيئة العامة، حقوق المساهمين المتكافئة، إدارة الشركة التدقيق، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح الآخرين، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، التي وزعت على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لسنة 2009 والبالغ عددها 39 شركة، وكانت أهم النتائج: أن الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على جاهزية كبيرة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات التي تتصلبها مدونة حوكمة الشركات في فلسطين والتي يمكن أن تكون إطاراً فعالاً للحوكمة في فلسطين إذا ما تم إلزام الشركات بتطبيق كافة بنودها، وأن هناك علاقة طردية بين الإلزام والتطبيق لقواعد الحوكمة، أما أهم التوصيات فهي: وجوب قيام الجهات الرسمية المعنية من تمكين مدونة قواعد حوكمة الشركات الفلسطينية لتشكيل إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات برفع الإلزام بها لدرجة القانون، والإلزام الشركات بالإفصاح عن نسبة التزامها بالحوكمة ضمن الإفصاح عن البيانات السنوية، تشكيل جمعيات أعمال فاعلة وذلك لتفعيل مشاركة شركات القطاع الخاص بالمجتمع المدني، مما يمكنها من التأثير على تشكيل الرأي العام الذي يمثل دوراً فاعلاً في تنمية وطنية شاملة.

3.2 الدراسات الاجنبية

دراسة (Huque, 2011)

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى آليات المساءلة في بنغلاديش، والوقوف على نقاط القوة والضعف وامكانات التطوير، واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة والمعلومات والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلاديش، وكانت أهم النتائج: أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة نظراً للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما كانت هنا كمطالبة بتطبيق المساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة، إلا أن اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية، والإعلام، أما أهم التوصيات: ضرورة العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلاديش، وضرورة العمل على دعم المزيد من آليات ووسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة،

في كافة المؤسسات بالدول العربية، الحكومية والخاصة، واعتماد أنظمة الجودة الشاملة في كافة المؤسسات الحكومية والخاصة، إنشاء أجهزة رقابية متخصصة للمساءلة والمحاسبة، ذات استقلالية مالية وإدارية.

دراسة (مطير، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لمعايير الحكم الرشيد داخل مؤسساتها، وأثر ذلك على الأداء الإداري بها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للتحليل، حيث تم توزيع (376) استبانة على أصحاب المسميات الاشرافية المدنية في المستويات الإدارية الثلاثة العليا، الوسطى، الدنيا والتي تتمثل في: وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، وكانت أهم النتائج: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة % 67.84، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، فكلما زاد تطبيق معايير الحكم الرشيد زادت جودة الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، والعكس صحيح، وقد كانت نسب تطبيق هذه المعايير في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة كالتالي: الاستجابة % 71.77 المساءلة % 70.41 الكفاءة والفعالية % 68.86 التوافق % 68.73 الرؤية الاستراتيجية % 68.31 العدالة والمساواة % 67.41 الشفافية % 67.41 سيادة القانون % 64.71 المشاركة % 63.85، ما أهم التوصيات: ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى تطبيق هذه المعايير وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة والانفتاح على كافة مستويات وفئات المجتمع، كذلك ضرورة تكاتف وتضافر وتكامل كافة الجهود الحكومية والأهلية والقطاع الخاص، لخلق ثقافة تنظيمية تعزز تطبيق معايير الحكم الرشيد في المجتمع.

دراسة(الحلو، 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكثر من 100 منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، ولإجراء الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة، وتم توزيعها على رؤساء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين لأكثر من مائة منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وقد تم استرداد 145 استبانة من أصل 200 استبانة تم توزيعها، وكانت أهم النتائج: أنه يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة % 77.77، تظهر وعياً عاماً لدى هذه المنظمات نحو الآثار الإيجابية للحكم الرشيد، % كاسلوب إداري، وأن مبادئ الحكم الرشيد تسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية بنسبة % 70.77 وفي تحقيق التنمية الاقتصادية بنسبة % 73.59، أما أهم التوصيات: ضرورة تشجيع ودعم المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد، كذلك ضرورة تطوير برامج تدريبية خاصة للعاملين في المنظمة وفقاً لاحتياجات اللازمة لضمان نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، والعمل على زيادة الوعي المجتمعي لدى العاملين في المنظمة نحو أهمية

3.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

كانت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة متعددة حيث ساعدت الباحث في آلية صياغة الإطار النظري، وتحديد مشكلة الدراسة، واستفاد الباحث في تصميم مقاييسها، والاستعانة بنتائج الدراسات السابقة في مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

4. منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة، ومن ثم تحليل النتائج وتحليل أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية (بلدية قلقيلية، بلدية حبله، بلدية عزون، بلدية كفرثلث، بلدية جيوس)، وقد تناول البحث معايير الحوكمة الجيدة ومفهومها ومفهوم الموارد البشرية والهيئات المحلية الكبرى وقياس أثر تطبيق معايير الحوكمة في تنمية الموارد البشرية فيه، وحل العلاقة بين معايير الحوكمة كمتغير مستقل واثراً على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى كمتغير تابع الذي ينعكس بدوره على أداء تلك الهيئات، واستعان بالمراجع والدراسات السابقة والبحوث والادبيات التي تناولت الحوكمة ومعاييرها وتناولت تنمية الموارد البشرية.

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة، ومن ثم تحليل النتائج.

4.1 مجتمع البحث والعينة:

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الهيئات المحلية في كل من بلدية قلقيلية، عزون، حبله، كفرثلث، جيوس، وأجريت الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ونسبة بلغت 20% من كامل مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (63) من موظفي الهيئات المحلية في كل من قلقيلية، عزون، حبله، كفرثلث، جيوس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة، والجدول (1)، (2)، (3)، (4)، (5) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

جدول رقم (1)

A. توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	
66.67	42	ذكر
33.33	21	أنثى
100.00	63	المجموع

ضرورة تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وانتخابات حرة ونزيهة بهدف تطوير نظام المساءلة.

دراسة (Uddin, 2010)

وهدف إلى معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على التنمية المحلية في بنغلادش، حيث إن الحكم الرشيد أحد أهم شروط التنمية، وكانت أهم النتائج: أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في بنغلادش أمر نادر الحدوث في الواقع العملي، وبشكل الفساد عقبة كبيرة أمام تطبيق الحكم الرشيد في بنغلادش، كما أن عملية صنع القرار ليست شفافة، أما أهم التوصيات: ضرورة تطبيق معايير الحكم الرشيد في جميع الجوانب في بنغلادش، وبذلل المزيد من الجهود لفرض معايير الحكم الرشيد على كل الأصعدة، مع الحاجة لثورة نفسية لتعزيز الحكم الرشيد.

دراسة (Gudbjerg, 2008)

وهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل للمانحين الدوليين حول تطبيق الحكم الرشيد في نيكاراغوا عن طريق البرامج الحكومية، حيث أصبحت التنمية السياسية في الحكم الرشيد مسألة مهمة على جدول أعمال لجنة المانحين الدوليين لتقديم مساعدات التنمية، إن مفهوم الحكم الرشيد يتضمن الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، وينظر إليها على أنها أساسية في تعزيز التنمية، وقد أثبت وجود مظاهر من الهيمنة الغربية على البلدان النامية التي تتلقى المنح، إن التطبيق الفعلي للحكم الرشيد يحتاج إلى تحديات عديدة من المانحين، حيث تحلل هذه الأطروحة القضايا على أساس دراسة حالة تتألف من ثلاثة برامج منح حكومية في نيكاراغوا، من خلال تحليل قاعدة برامج الحكومة، بناءً على نهج التنمية البشرية في التنمية السياسية، وبالتالي بحث التحديات التي قد تواجه المانحين الدوليين عند تنفيذ برامج الحكم الرشيد.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة اتفقت غالبية الدراسات السابقة على الاهتمام بمعايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية، وبيّنت أن الدراسة الحالية تنفرد في تطبيقها على الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، وفي ربطها بين معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية.

3.4 أوجه التمييز للدراسة الحالية

تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعد الأولى محلياً، والتي تناولت الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، حيث إن الباحث لم يجد بحثاً أو دراسة محلية تناولت الموضوع ذاته في محافظة قلقيلية، كما تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها ديموغرافية شخصية مرتبطة بأفراد العينة كالجنس ومكان الهيئة المحلية وطبيعة الوظيفة في الهيئة المحلية والخبرة والمؤهل العلمي، وفكرية مرتبطة بتنمية الموارد البشرية ومعايير الحوكمة، وعرضت هذه الدراسة أثر التطبيق بين متغيرين في غاية الأهمية، وهما: معايير الحوكمة، تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية.

جدول رقم (2)

B. توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان الهيئة المحلية

النسبة المئوية (%)	التكرار	
74.603%	47	قلقيلية
11.111%	7	عزون
7.937%	5	حبله
3.175%	2	كفر ثلث
3.175%	2	جيوس
100.00	63	المجموع

جدول رقم (6)

فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	الفقرات
المجال الاول : مدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية	14	14-1
المجال الثاني : علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية	14	28-15
المجموع	28	28

جدول رقم (3)

C. توزيع عينة الدراسة تبعاً لطبيعة الوظيفة في الهيئة المحلية

النسبة المئوية (%)	التكرار	
66.67	42	وظيفة ادارية
33.33	21	وظيفة فنية
100.00	63	المجموع

4.3 أداة البحث :

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (28) فقرة موزعة إلى بعدين كما في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1)

فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	الفقرات
المجال الاول :مدى تطبيق معاييرالحوكمة في الهيئة المحلية	14	14-1
المجال الثاني : علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية	14	28-15
المجموع	28	28

جدول رقم (4)

D. توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	
6.35%	4	أقل توجيهي
68.25%	43	توجيهي - دبلوم
19.05%	12	بكالوريوس
6.35%	4	ماجستير فأعلى
100.00	63	المجموع

4.4 صدق أداة البحث وثباته:

عرض الباحث أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين والمختصين، والذين أوصوا بصلاحياتها بعد إجراء تعديلات أشاروا إليها ، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

5. النتائج:

تبعاً للتحليل الإحصائي فقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (5)

E. توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
15.87%	10	أقل من 5 سنوات
41.27%	26	5 - 10 سنوات
42.86%	27	أكثر من 10
100.00	63	المجموع

4.2 أداة البحث :

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (28) فقرة موزعة إلى بعدين كما في الجدول رقم (6)

أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية

جدول رقم (2)

ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جدا
من 50%-59%	منخفضة
من 60% - 69%	متوسطة
من 70% - 79%	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جدا

وتبين الجداول (3)،(4)، النتائج ، ويبين الجدول (5) خلاصة النتائج.

1) النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول الذي نصه (ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية؟)

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يوجد هيكل تنظيمي واضح في البلدية، يشمل كافة المراكز الوظيفية.	3.98	79.60	مرتفعة
2	يوجد وصف وظيفي محدد لكل موظف، تبعا لمسماه الوظيفي.	3.72	74.40	مرتفعة
3	يوجد خطة استراتيجية للبلدية محدثة.	4.22	84.40	مرتفعة جدا
4	يوجد قانون ناقد ومطبق على الجميع في البلدية ينظم العمل فيها.	4.04	80.80	مرتفعة جدا
5	يوجد تحفيز للمشاركة في البلدية إن كان على مستوى صنع القرارات أو السياسات	3.14	62.80	متوسطة
6	مستوى الشفافية مرتفع في البلدية وأعمالها المختلفة وفي العلاقات الرسمية والمتعلقة بالعمل.	2.88	57.60	منخفضة
7	مستوى النزاهة مرتفع في البلدية، وتوجد جملة إجراءات وسياسات تحقق ذلك.	3.00	60.00	متوسطة
8	يوجد مبدأ تكافؤ الفرص في البلدية، وهناك التزم من الإدارة العليا فيه.	3.06	61.20	متوسطة
9	المس المساواة في البلدية في الحقوق والواجبات للجميع.	3.05	61.00	متوسطة
10	تتجز الأعمال الإدارية والفنية بكفاءة عالية.	3.78	75.60	مرتفعة
11	هناك فعالية واضحة في إنجاز الأعمال المختلفة.	3.66	73.20	مرتفعة
12	توجد استجابة من الإدارة العليا لاحتياجات الموظف المهنية والشخصية وضمن القانون.	3.20	64.00	متوسطة
13	يوجد نظام فاعل للمساعدة في البلدية.	3.18	63.60	متوسطة
14	يوجد خطة مالية سنوية معدة بإحكام تعالج كافة القضايا على صعيد الكادر البشري والخدمات	3.78	75.60	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	3.48	69.56	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (3) السابق ان استجابة عينة الدراسة على مدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية كانت مرتفعة جدا على الفقرات (3،4) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة

على الفقرات (1،2،10،11،14) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%) وكانت متوسطة على الفقرات (5،7،8،9،12،13) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%) ، وكانت منخفضة على الفقرة (6) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50%-59%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (69.56%) بانحراف معياري 0.46

2) النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه (ما علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية؟)

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
15	تطبيق معايير الحوكمة يعزز من أداء الموظفين	3.95	79.00	مرتفعة
16	اشعر بالرضى الوظيفي إذا ما تم تطبيق معايير الحوكمة.	4.12	82.40	مرتفعة جدا
17	هناك ارتباط وثيق ما بين تطبيق معايير الحوكمة وفعالية الأداء لدى الموظفين.	3.98	79.60	مرتفعة
18	كفاءة عمل موظفي البلدية سترتفع حال تم تطبيق معايير الحوكمة.	4.33	86.60	مرتفعة جدا
19	أرى ان معايير الحكومة لا تصلح للهيئات المحلية ولا تنمي من مواردها البشرية.	2.10	42.00	منخفضة جدا
20	وجود نظام للمساعدة يعزز من أداء الموظف الإيجابي، ويحد من الأخطاء.	3.98	79.60	مرتفعة
21	توفر مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص حافز لي للعمل والإبداع.	4.00	80.00	مرتفعة جدا
22	لا يوجد لدي انتماء للبلدية بسبب شعوري بغياب النزاهة في الترفيات.	3.18	63.60	متوسطة
23	استجابة البلدية لاحتياجات الموظف المادية والمعنوية حافز للتنمية.	3.88	77.60	مرتفعة
24	وجود نظام متكامل يحقق معايير الحوكمة سيعزز من تنمية الموارد البشرية.	3.92	78.40	مرتفعة
25	تطبيق اللامركزية في الهيئات المحلية عامل عام في تنمية الموارد البشرية.	4.11	82.20	مرتفعة جدا
26	مشاركة الموظفين في التخطيط والسياسات عامل هام في تنمية قدراتهم وحافزيتهم.	3.77	75.40	مرتفعة
27	تم تحديث القوانين والأنظمة التي تعالج العلاقات والنشاطات بوضوح وانسدادية في كافة مجالات الأعمال في البلدية.	3.45	69.00	متوسطة
28	يتم مشاركة الموظفين أصحاب الاختصاص في صنع واتخاذ القرارات.	3.18	63.60	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	3.71	74.21	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (4) السابق ان استجابة عينة الدراسة على علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية كانت مرتفعة جدا على الفقرات (15،18،21،25) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (15،17،20،23،24،26) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%) وكانت متوسطة على الفقرات (22،27،28) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%) ، وكانت منخفضة جدا على الفقرة (19) حيث كانت نسبتها المئوية اقل من (50%) وكانت النسبة

أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية

جدول رقم (6)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

رقم	المجل	ذکر		انثى		الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
2	البعد الأول	3.41	0.47	3.62	0.45	0.94
3	البعد الثاني	3.67	0.41	3.80	0.48	0.44
	الدرجة الكلية	543.	0.44	3.71	70.4	690. 430.

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (6) السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان الهيئة المحلية؟

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (7) يبين النتائج

جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستجابات نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية

تعزى لمتغير مكان الهيئة المحلية

البع	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	697.	3	.232	1.521	.217
	داخل المجموعات	10.077	59	125.		
	المجموع	10.773	62			
البعد الثاني	بين المجموعات	1.705	3	.568	.869	.462
	داخل المجموعات	43.148	59	527.		
	المجموع	44.853	62			
الدرجة الكلية		.330	3	.110	.256	.795
		21.211	59	.321		
		21.541	62			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (7) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان الهيئة المحلية على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية

(74.21%) بانحراف معياري 0.44

(3) خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجل	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	مدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية	3.48	69.56	متوسطة
2	علاوة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية	3.71	74.21	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.60	71.90	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (5) السابق أن استجابة عينة الدراسة نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة على البعد الثاني حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) ويعود السبب حسب رأي الباحث ان العينة اقرت بان الحوكمة لها تأثير ودور في تنمية الموارد البشرية وذلك لان العنصر البشري ذو اهمية بالغة في تقدم المؤسسات وتطورها ونموها لذلك لا بد من ان تسود النزاهة والشفافية في التعامل مع الموارد البشرية واحتياجاتها، وكانت متوسطة على البعد الاول حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) ويعود ذلك لعدم وجود مساواة في التعامل بين المواطنين في مختلف تعاملات الهيئات المحلية في القضايا التي تهمهم، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.90%) حيث ان هناك إجماع وإقرار من جميع أفراد عينة الدراسة باهمية الحوكمة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق تنمية مستدامة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث الذي نصه ما اثر المتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية؟

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة الخمس، والجدول 6، 7، 8، 9، 10 تبين نتائج فحصها.

نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس؟

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول رقم (6) يبين النتائج:

أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية

نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها:

يتبين من الجدول رقم (9) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الخامسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الخبرة؟

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (10) يبين النتائج

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستجابات نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الخبرة.

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	49.4	3	16.48	1.3	0.34
	داخل المجموعات	1107.9	59	14.5		
	المجموع	1157.4	62			
البعد الثاني	بين المجموعات	10	3	3.35	0.33	0.79
	داخل المجموعات	754.9	59	9.9		
	المجموع	764.9	62			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	162.3	3		0.87	0.46
	داخل المجموعات	4728.5	59			
	المجموع	4890.8	62			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (10) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الخبرة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

6. مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

6.1 مناقشة النتائج

نقاش وتحليل السؤال الأول والذي ينص ما أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية؟ أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن استجابات عينة الدراسة كانت متوسطة على البعد الأول (مدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية) بدلالة النسبة 69.56%، فيما كانت درجة الاستجابة مرتفعة على البعد الثاني (علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية) وذلك بدلالة النسبة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة؟

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) والجدول رقم (8) يبين النتائج:

الجدول (8)

نتائج اختبار (ت) لمتغيرين مستقلين تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة

رقم	المجل	وظيفة إدارية		وظيفة فنية	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
1	البعد الأول	3.56	0.34	3.33	0.5
2	البعد الثاني	3.81	0.36	3.52	0.41
	الدرجة الكلية	3.69	0.40	3.43	0.45

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (8) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (9) يبين النتائج

الجدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الاستجابات نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول	بين المجموعات	13.36	3	4.5	0.29	0.82
	داخل المجموعات	1144	59	15		
	المجموع	1157.4	62			
البعد الثاني	بين المجموعات	30.5	3	10.2	1.05	0.37
	داخل المجموعات	734.4	59	9.6		
	المجموع	764.9	62			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	47.451	3		0.25	0.86
	داخل المجموعات	4843.4	59			
	المجموع	4890.8	62			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

74.21%، في حين كانت الدرجة الكلية لأبعاد الدراسة مرتفعة بدلالة النسبة 71.90%.

ويعزو الباحث ذلك ودرجة الاستجابة المتوسطة على البعد الأول إلى أن تطبيق معايير الحوكمة ما زال غير واضح في الهيئات المحلية وما زالت البلديات لا تطبق معايير الحوكمة في عملها وان كانت بدأت بتلك الإجراءات ومما يؤكد من التحليل أن استجابة عينة الدراسة على الفقرة السادسة من البعد الأول والتي تتعلق بمعيار الشفافية وهو من معايير الحوكمة كانت منخفضة وبنسبة دالة إحصائياً بلغت 57.60% مما يدل بشكل واضح على ان تطبيق معايير الحوكمة المرتبطة بها ما زالت دون المستوى المأمول ، كذلك فان معايير الحوكمة المتعلقة بالنزاهة وكافؤ الفرص والمساواة كانت درجة الاستجابة على الأسئلة المتعلقة بها متوسطة الأمر الذي أدى إلى درجة الاستجابة المتوسطة على البعد الأول والمتعلق بتطبيق معايير الحوكمة.

ويعزو الباحث درجة الاستجابة المرتفعة على البعد الثاني (علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية) الى إدراك عينة الدراسة إلى أهمية الحوكمة وتنمية الموارد البشرية ان كان على صعيد القدرات او الولاء والانتماء وما يدل على ذلك على سبيل المثال الفقرة رقم 18 والتي تنص على ان كفاءة عمل موظفي البلدية سترتفع حال تم تطبيق معايير الحوكمة ، ولتي بلغت درجة استجابة مرتفعة جدا بدلالة النسبة 86.06% وكذلك لتوكيد توجه علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية تم وضع سؤال عكسي للتحقق من استجابات عينة الدراسة وكانت النتيجة هي ذاتها والتي تؤكد علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية كما يظهر من خلال الفقرة رقم 19 والتي تنص على (أرى ان معايير الحوكمة لا تصلح للهيئات المحلية ولا تنمي من مواردها البشرية)، حيث كانت نسبة الاستجابة عليها منخفضة جدا ولم تتعدى نسبة 42%، كل هذا يدل على العلاقة الوثيقة ما بين تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية لذا كانت درجة الاستجابة على البعد الثاني مرتفعة.

كما يعزو الباحث درجة الاستجابة الكلية المرتفعة الى ان درجة الاستجابة على البعد الأول كانت متوسطة ولكن اقرب الى الدرجة المرتفعة بدلالة النسبة 69.56%، في حين ان درجة الاستجابة على البعد الثاني بلغت 74.21% لذا كانت الدرجة الكلية مرتفعة.

نقاش وتحليل السؤال الثاني والذي ينص ما اثر المتغيرات(الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية؟

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة الخمس والتي تم تحليل نتائجها كالتالي:

نتائج فحص الفرضية الأولى

أوضحت نتائج فحص الفرضية الأولى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم $T > 0.05$

ويعزو الباحث ذلك الى أن عينة الدراسة على اختلاف الجنس هي من العاملين في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية وكانت الاستبانة حول معايير الحوكمة وإثرها على تنمية الموارد البشرية وبالتالي فهي تناولت قضايا إدارية وقضايا مرتبطة بمعايير الحوكمة تتعلق بالنظم الإدارية والسلوكية والتنظيمية داخل الهيئات المحلية تبعا للمسميات المحلية المختلفة والهيكل التنظيمي وقواعد العمل السارية ولا يوجد أي ارتباط مباشر مع متغير الجنس، فالمهندس على سبيل المثال يمارس المهام الوظيفية ذاتها التي تقوم بها المهندسة في نفس المسمى الوظيفي وضمن قواعد ومعايير الحوكمة السائدة لذا لم تكن هناك فروقات دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس.

نتائج فحص الفرضية الثانية

أظهرت نتائج فحص الفرضية الثانية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير مكان الهيئة المحلية على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها < 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية .

ويعزو الباحث ذلك الى ان متغير مكان الهيئة المحلية يرتبط بطبيعة الهيئة المحلية (بلدية، مجلس قروي، مجلس مشترك) وفي حالة عينة الدراسة تم تحديد الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية والتي جميعها تحمل مسمى بلدية وبالتالي فان القوانين والتعليمات الواردة من وزارة الحكم المحلي وقانون الهيئات المحلية تنطبق عليها وبالتالي فان معايير الحوكمة فيها متشابهة الى حد ما وبالتالي فان استجابات عينة الدراسة (والتي معظمها تحمل ذات المسمى) كانت متقاربة ولم تكن هناك فروقات دالة إحصائياً تعزى لمتغير مكان الهيئة.

نتائج فحص الفرضية الثالثة

أظهرت نتائج فحص الفرضية الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها اكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك الى ان معايير الحوكمة هي ذاتها لطبيعة الوظيفة(إدارية أم فنية) مثل معيار الشفافية او تكافؤ الفرص او المسائلة فهي تنطبق بشكل كامل على الموظفين وبيئة العمل خاصة وانها بيئة عمل متشابهة، وتعاني من ذات تحديات تطبيق معايير الحوكمة على اختلافات المسميات الوظيفية او طبيعة الوظيفة لذلك لم تكن هناك فروقات دالة إحصائياً تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

نتائج فحص الفرضية الرابعة

أظهرت نتائج فحص الفرضية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير

ان تنمية الاداء الإداري مرتبط بشكل مباشر بتنمية الموارد البشرية في الهيئات الحكومية.

• أكدت النتائج على أهمية تطبيق معايير الحوكمة في تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى، ويتفق ذلك مع دراسة (Uddin, 2010) التي درست تأثير الحكم الرشيد على التنمية في بنجلادش وأهميته في تنمية الموارد البشرية.

• أكدت نتائج الدراسة على عدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية فيما يتعلق بمجالي الدراسة.

• أن تطبيق مبادئ الحوكمة مرتبط بفعالية الأداء وكفاءة عمل الموظفين وان تطبيق مبادئ الحوكمة وتكافؤ الفرص والانتماء وتنمية الموارد البشرية ومشاركة الموظفين في التخطيط ووضع السياسات وتحديث القوانين الخاصة بذلك ومشاركة الموظفين في صنع القرار لا يختلف من وجهة نظر موظفي الهيئات المحلية تبعاً لاختلاف (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) وبالتالي كانت استجاباتهم متقاربة.

6.2 الاستنتاجات

1. يوجد قصور في تطبيق معايير الحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية.

2. يوجد أثر ايجابي ما بين تطبيق معايير الحوكمة وتنمية الموارد البشرية.

6.3 التوصيات

بناء على ما سبق يوصي الباحث بما يلي:

توصيات خاصة بوزارة الحكم المحلي

- زيادة الحاجة إلى وجود رقابة من الحكم المحلي على تطبيق معايير الحوكمة على الهيئات المحلية نتيجة لخصوصية لوضع الفلسطيني.
- أهمية توسيع تطبيق معايير الحوكمة لتشمل سائر القطاعات تبعاً لأهميتها في تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى من خلال قيام الحكم المحلي بتعميمها على سائر القطاعات.
- العمل على ترسيخ مهام الجهات الرقابية من خلال متابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى.
- ضرورة متابعة وزارة الحكم المحلي للبيانات التي تنشرها الهيئات المحلية الكبرى كما ونوعاً بما يضمن الشفافية في عرضها وتناولها.
- تفعيل الانتخابات للهيئات المحلية الكبرى بشكل دوري كمدخل مهم لتطبيق معايير الحوكمة ، وصولاً إلى التنمية المستدامة وتحسين أداء الموارد البشرية.

المؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك مرة أخرى إلى أن معايير الحوكمة تنطبق على كافة الموظفين ومسمياتهم الوظيفية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية فعلى سبيل المثال فان معيار الشفافية ينطبق على الموظف والأعمال التي يقوم بها فمن وصفه الوظيفي على اختلاف المؤهل العلمي حيث لا يلعب الأخير أي دور فارق في تطبيق معايير الحوكمة، كذلك وتبعاً لعينة الدراسة فان الغالبية العظمى منهم تحمل مسمى متشابه (توجيهي، دبلوم) وبلغت النسبة 68.25% لذا كان المؤهل العلمي غير دال إحصائياً في استجابات عينة الدراسة على جميع الأبعاد.

نتائج فحص الفرضية الخامسة

أظهرت نتائج فحص الفرضية الخامسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الخبرة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من 0.05 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك الى ان معايير الحوكمة في الهيئات المحلية هي معايير عامة ومطلقة (الشفافية، النزاهة) وبالتالي لا ترتبط بسنوات خبرة الموظف أو زمن عمله في المؤسسة فهي ذات المعايير تنطبق على جميع الموظفين على اختلاف سنوات خبراتهم في الهيئات المحلية، كما انها معايير تم حديثاً التطرق لها ونقاشها، وبالتالي لم تكن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وقد خلص نقاش النتائج إلى ما يلي:

- أكدت نتائج الدراسة على الدور الإيجابي الفعال لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، ويتفق ذلك مع دراسة (العجلوني، 2013) في التعرف إلى أثر الحكم الرشيد في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.
- هناك ارتفاع في استجابات أفراد العينة لأثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية على البعد الثاني علاقة الحوكمة بتنمية الموارد البشرية وذلك لان العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تقدم المؤسسات وتطورها ونموها لذلك لا بد من ان تسود النزاهة والشفافية في التعامل مع الموارد البشرية واحتياجاتها، وكانت متوسطة على البعد الاولمدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية وذلك لعدم وجود مساواة في التعامل بين المواطنين في مختلف تعاملات الهيئات المحلية في القضايا التي تهمهم، وهناك إجماع وإقرار من جميع افراد عينة الدراسة بأهمية الحوكمة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق تنمية مستدامة، ويتفق ذلك مع دراسة (مطير، 2013) في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية فيقطاع غزة، فكلما زاد تطبيق معايير الحكم الرشيد زادت جودة الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، والعكس صحيح، وذلك

توصية خاصة بديوان الرقابة الإدارية والمالية :

- العمل على ترسيخ سيادة سلطة القانون لما له من اثر في ضبط عمل الهيئات المحلية وانعكاس ذلك على الأداء من خلال الرقابة الدورية على عمل الهيئات والمجالس البلدية.

توصيات خاصة بالمجالس والهيئات المحلية

- العمل على تبني الهيئات المحلية لمفهوم الحوكمة الشمولي وتنفيذ مبادئها ومعاييرها في الهيئات المحلية وفق ضوابط وأسس يضعها الحكم المحلي.
- ضرورة تطبيق معايير الحوكمة في الهيئات المحلية نظرا لدورها المحوري والكبير في تنمية الموارد البشرية وتعزيزها من خلال التدريب.
- العمل على تعزيز الجانب التوعوي للموظفين وجمهور المستفيدين فيما يتعلق بالحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى ، لانعكاس ذلك على قرارات تلك الهيئات وأدائها بجانبها الكمي والنوعي على الخدمات المقدمة، وتعزيز قدرة المستفيدين بالمطالبة بتحقيقها من خلال الورش والندوات.
- إشراك العاملين في قرارات الهيئات المحلية الكبرى والاستشارة بأفكارهم لتعزيز الروح المعنوية لديهم.

7. المراجع العربية:

- إشتية، محمد وآخرون(2004). البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، بكار، الطبعة الأولى، رام الله، ص 22.
- بلخير، آسيا(2008-2009). إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق الجزائر أنموذجا 2007-2000، شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص سياسات عامة،كلية العلوم السياسية و الاتصال، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، ص21.
- البنك الدولي(2003). إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تعزيز التضمينية والمساءلة، ص37.
- الداور، إسلام بدوي محمود(2008). مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، ص 10-3.
- حسين، عماد صالح أحمد(2011)، الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق "مدونة قواعد حوكمة الشركات" وانعكاساته على التنمية، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس، فلسطين، 2011
- الحلو، احمد فتحي (2012). دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- زدام، يوسف(2006/2007). دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية البشرية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع
- التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص 17-18.
- زويلف،الهدى حسن(2003). إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السالم وصالح(2000).إدارة الموارد البشرية، عمان، عالم الكتاب الحديث، ص18
- الكردي، حاتم ظافر(2016) دور تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية لتحقيق التنمية المستدامة، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى
- العجلوني، محمد محمود (2013). أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية، بحث محكم، المؤتمر الدولي في الاقتصاد والتمويل الاسلامي، تركيا.
- شعبان، عبد الحسين(2007). الحكم الصالح (الرشيد) والتنمية المستدامة، ص 3.
- الشواورة، فيصل(2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 25، العددالثاني، ص128.
- عارف، نصر محمد(2004)،" الأبعاد الدولية للاستناد في النظم العربية"، مجله الأزمنة العربية- الموقع 15 ، الشارقة- الإمارات العربية، العدد 280.
- عاكوم، إبراهيم فريد(2006). إدارة الحكم والعلومة-وجهة نظر اقتصادية، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية للنشر، ص 78.
- عزي، الأخضر أبو علاء و جلطي، غالم(2006). الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات-إشارة إلى واقع الاقتصاد والمؤسسة الجزائرية، مجلة الجنود، العراق، ع27.
- عزي،الأخضر وجلطي،غالم(2005). التنمية البشرية للحكم الصالح،مجلة عالم الغد، فينا،العدد الرابع.
- فارس، محمد الأمين(2006).العولمة والحكم السليم والدور المتغير للدولة- آفاق جديدة، اجتماع خبراء اثر العولمة على الأوضاع الاجتماعية على المنطقة العربية- الاسكو، شبكة التطور الاجتماعي، بيروت.
- قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997، مادة رقم (2).
- الكايد، زهير عبد الكريم(2003).الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية، مصر، ص 8
- المدهون، محمد(2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، غزة، إبداع للطباعة والنشر.

- مطير، سمير (2013). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية السياسات والإدارة، غزة.
- المفوضيه السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان(2004). ممارسات الحكم السديد التي تعزز حقوق الإنسان، سيؤول.
- وزارة الحكم المحلي الفلسطينية(2005). دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية، ص 36.
- اليحياوي، يحيي(2006). الحكامة والديمقراطية، بنك المعطيات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المغرب.

المراجع الأجنبية:

- DECENZO DAVID ;ROBBINS STEPHEN (2000-2015) FUNDAMENTALS OF HUMANRE-SOURCE MANAGEMENT 8th. Ed. ; JOHN WILEY SONG ,PP. 25- 26.
- kaufman. Art Kraay et pablozoido – laba(2006). facilitate public affairs and evaluate the work", article published in the Journal of development et finances.
- Robinson, Fred & others(2002). the governance of public and non-profit organization, p23.
- UNDP, Governance for Sustainable Human Development, 1997, P13.
- Uddin, Nasir Ahmed (2010), Accountability and Governance Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, World Bank.
- Gudbjerg, Julia (2008), GOOD GOVERNANCEIMPLEMENTATI